

Marie-Christine BARBOT

Maître de conférences

GREFIGE

Université Henri Poincaré

IUT de Longwy

Département GEA

186 rue de Lorraine

54400 Cosnes et Romain

Marie-Christine.Barbot@iut-longwy.uhp-nancy.fr

Katia RICHOMME-HUET

Maître de conférences

ERMES

IAE Toulon-Var

Université du SUD

BP 20 132

83957 La Garde cedex

Katia.Richomme-Huet@univ-tln.fr

L'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSMISSION DES ENTREPRISES ARTISANALES

Résumé : Cette communication s'inscrit dans le cadre du dispositif de création de clubs régionaux de dirigeants artisans à l'initiative de l'Institut Supérieur des Métiers et de l'Union Professionnelle Artisanale au sein du réseau Artisanat- Université. Ce dispositif s'étend dans les régions françaises qui déterminent alors la thématique locale. A l'issue d'une première séance de travail, il est apparu qu'une des préoccupations des dirigeants artisans lorrains était d'obtenir des informations, conseils et outils dans le domaine de la transmission. L'objectif final est de proposer un programme d'accompagnement personnalisé des transmissions des entreprises artisanales induisant la co-construction, l'élaboration d'outils conceptuels ou opérationnels. Il s'agit d'identifier les besoins, co-construire et proposer des outils afin de mieux répondre à la demande en utilisant une méthode participative et active. Nous souhaitons aboutir à l'obtention d'une démarche prospective de transmission adaptée à l'entreprise artisanale.

Mots clés : Transmission, dirigeant-artisan, accompagnement.

Introduction :

Cette communication s'inscrit dans le cadre du dispositif de création de clubs régionaux de dirigeants artisans à l'initiative de l'Institut Supérieur des Métiers et de l'Union Professionnelle Artisanale au sein du réseau Artisanat- Université. Ce dispositif s'étend dans les régions françaises qui déterminent alors la thématique locale. A l'issue d'une première séance de travail, il est apparu qu'une des préoccupations des dirigeants artisans lorrains était d'obtenir des informations, conseils et outils dans le domaine de la transmission.

Les enjeux de la transmission des entreprises sont connus de tous. Il s'agit de maintenir le tissu des entreprises régionales et l'activité économique ; sauvegarder les emplois et le savoir-faire. Pour Boulet et Picard (2004 : 68), « *un nombre important de ces entreprises sont déjà ou vont être à reprendre (sur les 850 000 entreprises que compte le Secteur des Métiers, 200 000 seraient à reprendre dans la décennie à venir)* ». Les acteurs de la vie économique et sociale, institutions représentatives de l'artisanat, sont conscients de cette situation. Des dispositifs d'information, de sensibilisation, de soutien et d'accompagnement sont mis en place. La loi de finances pour 2000 a institué une exonération de droits de succession, à hauteur de 50% de la valeur d'entreprise, sous réserve de respecter différentes conditions, notamment un engagement collectif de conserver les titres de la société (défunt et autres associés) pendant 2 ans minimum avant son décès ou d'avoir détenu l'entreprise individuelle pendant plus de 2 ans, ainsi qu'un engagement identique des héritiers pour une durée au moins égale à 6 ans.

Les pouvoirs publics ont légiféré récemment (Loi pour l'Initiative Economique, n°2003-721 du 1^{er} août 2003, dite Loi Dutreil) pour amplifier les opérations de reprises / transmissions et de nouvelles mesures seront mises en œuvre prochainement pour continuer dans ce sens. Néanmoins le taux annuel de transmission demeure faible et le taux de mortalité des entreprises transmises est élevé.

Les processus de transmission et de reprise émanent souvent de logiques de comportements et d'attitudes différentes. Certains artisans expriment le souhait de transmettre l'entreprise à leurs enfants afin de pérenniser l'œuvre familiale. Dans ce contexte, une des difficultés pourra être de faire des choix sur le devenir du métier pour assurer la pérennité de l'entreprise avant la transmission. Pour d'autres, il s'agit de valoriser un patrimoine et de céder leur entreprise au plus offrant. L'étude de la BDPME (1998) a montré l'influence du type de transmission et des circonstances sur la réussite de l'opération.

L'objectif final est de proposer un programme d'accompagnement personnalisé des transmissions des entreprises artisanales induisant la co-construction, l'élaboration d'outils conceptuels ou opérationnels. Il s'agit d'identifier les besoins, co-construire et proposer des outils afin de mieux répondre à la demande en utilisant une méthode participative et active. Nous souhaitons aboutir à l'obtention d'une démarche prospective de transmission adaptée à l'entreprise artisanale. Dans ce but, nous avons fixé différentes étapes après avoir fait état de la littérature et des perspectives de recherche :

- Etape 1 : exposer les spécificités de l'entreprise artisanale et les difficultés de transmission,
- Etape 2 : identifier les difficultés rencontrées par les acteurs engagés dans de telles opérations,
- Etape 3 : établir des propositions et des actions d'accompagnement de la transmission tenant compte des particularités de l'artisanat,
- Etape 4 : élaborer des outils et une démarche. L'étape 4 n'est pas encore terminée à ce jour, malgré une proposition théorique modélisée de transmission.

Cette communication synthétise les différentes étapes de ce processus.

1. Etat et perspectives de recherche

Transmettre est un acte de gestion complexe incluant des critères juridiques, fiscaux, sociaux, économiques, personnels et familiaux. Les dirigeants sont conscients des problèmes de transmission et en particulier de l'anticipation comme condition vitale pour assurer la survie et pérennité de ces entreprises. Le processus de transmission dans son ensemble demeure néanmoins difficile à appréhender. Les recherches portent sur les différents aspects de ce processus : étapes, planification, freins et obstacles, facteurs de réussite et d'échec.

Au préalable, nous définissons une transmission comme une opération de transfert de propriété et de direction de l'entreprise avec pour objectif sa pérennité à travers son maintien ou développement de l'activité. Elle peut s'effectuer à un membre de la famille, un salarié ou tiers extérieur (particulier ou entreprise).

La plupart des chefs d'entreprises sont conscients des problèmes de succession (58% des transmissions sont provoquées par le départ à la retraite des dirigeants), 9% des transmissions sont totalement imprévisibles, liés à la maladie ou au décès du cédant et 16% résultent de redistributions du capital entre actionnaires existants, le solde étant expliqué par un changement d'activité du vendeur ou de l'essaimage (BDPME, 1998). Pourtant, certains ont tendance à minimiser le temps de préparation nécessaire à sa mise en œuvre. Toute difficulté de transmission entraînera une fragilisation de l'entreprise pouvant conduire, à terme, le dirigeant à déposer le bilan. Seuls 10 % des entrepreneurs individuels et 33 % des patrons de société de plus de 55 ans déclarent préparer leur transmission, tandis que 20% uniquement des cédants potentiels sollicitent des conseils (2003)¹. Or, il existe un lien entre les circonstances et le risque de l'opération. Les transmissions insuffisamment préparées sont plus risquées dans le cas de disparition du précédent dirigeant (risque multiplié par 1,5 par rapport à un départ en retraite) (BDPME, 1998).

Certaines études ont montré la prédilection des propriétaires-dirigeants pour une transmission héréditaire de leur entreprise. Les préférences des dirigeants vont en priorité à la famille (à un ou plusieurs enfants ou à un autre membre de la famille), ensuite aux salariés de l'entreprise et enfin à des tiers (personnes morales ou physiques extérieures à l'entreprise) (Haddadj et d'Andria, 2001). La difficulté de trouver parmi les proches du dirigeant un successeur qui, par ses goûts ou ses compétences, soit à même d'assurer la survie et le développement de l'entreprise constitue un frein à la transmission de celle-ci. Les solutions extra-familiales qui étaient souvent considérées comme un ultime recours ont tendance à se développer. Pour bénéficier de bonnes conditions de cession (choix du mode de reprise et du repreneur, prix de cession équitable), l'entreprise doit assurément être saine. Lorsque l'entreprise est en difficulté, le repreneur préférera très souvent l'officialisation de la défaillance, par le dépôt de bilan, avant tout engagement².

Au même titre que le contexte, le type de transmission influence la pérennité de l'entreprise. Selon une étude de la BDPME (1998) portant sur dix années (1986 à 1997) et un échantillon de 3 200 transmissions, les successions sont six fois moins risquées que les reprises ; pourtant, elles ne concernent que 9 % des entreprises retenues. Le risque moindre de la transmission familiale provient d'une meilleure préparation (plus d'anticipation du départ à la retraite, meilleur accompagnement de la part du cédant) et d'une valorisation moindre de l'entreprise (du moins en théorie).

¹ Ces chiffres sont établis par la Société Générale, partenaire des TPE et PME pour la transmission d'entreprise.

² Les principaux inconvénients de la reprise hors procédure judiciaire sont : opérations de restructuration plus lourdes (en particulier les licenciements), méconnaissance de la situation réelle de l'entreprise, caractère souvent illusoire de certaines garanties données par les cédants, inéligibilité à certaines aides fiscales ou sociales.

Pour un chef d'entreprise, le désir de transmettre son affaire dans les meilleures conditions juridiques et fiscales, n'est pas seulement un problème d'ordre économique, c'est aussi une question d'ordre personnel et familial, puisqu'il s'agit d'assurer la pérennité de l'entreprise qu'il a souvent créée. De plus, dans la plupart des transmissions, la cession de l'entreprise par son dirigeant ou ses héritiers reste avant tout motivée par l'absence de successeur familial, bien plus que par d'éventuelles difficultés financières de l'entreprise ou par le désir de dégager des plus values.

Si en majorité la priorité va à la famille, choisir le successeur approprié parmi un de ses propres enfants peut être problématique (Kets de Vries, 1993). Le successeur doit disposer de capacités entrepreneuriales et de gestion suffisantes pour assurer la continuité et le développement des activités.

Les qualités attendues d'un bon successeur sont principalement l'intégrité et l'engagement envers l'entreprise (Chrisman, Sharma et Chua, 1998). Les successeurs doivent prendre leurs responsabilités en participant à la démarche d'accession à la direction avec un objectif d'évaluation de leur capacité à assumer efficacement la succession dans l'entreprise (St-Cyr et Inoussa, 2000). Cette compétence revêt deux dimensions : la compétence technique³ et la compétence relationnelle⁴ (Haddadj et d'Andria, 2001). De plus, la qualité de la relation prédécesseur-successeur a un impact fort sur l'évolution et le succès du processus de succession (St-Cyr et Inoussa, 2000). Ainsi, dans la relation dyadique entre le dirigeant et son successeur, la question qui se pose est celle de la confiance (Cadieux, Lorrain et Hugron, 2000 ; Barbot et Bayad, 2002).

Le processus débute par la prise de conscience du dirigeant propriétaire de la nécessité ou de la volonté de transmettre son entreprise et se termine lors de son retrait définitif. La dernière phase se caractérise par le transfert des responsabilités, du pouvoir, de l'autorité et de la propriété. Une transmission d'entreprise implique la volonté ou l'obligation de l'actuel dirigeant de passer le relais. Ainsi l'idéal est de savoir anticiper la transmission afin de transmettre au moment opportun et non plus contraint et forcé (retraite, lassitude, problèmes de santé, changement d'activité, entreprise en difficulté). Rubenson et Gupta (1996) ont conceptualisé le moment opportun pour une première succession en fonction de l'interaction entre l'entreprise et les caractéristiques du fondateur.

La première succession est un phénomène complexe qui dépend de trois questions essentielles : 1) quels sont les changements intervenus dans l'entreprise ? 2) le fondateur est-il capable de s'adapter à ces changements ? 3) le fondateur peut-il gêner une première succession rapide ? Cependant l'interaction avec l'environnement économique est également à prendre en considération. L'adaptation à l'évolution de l'environnement économique nous paraît essentielle pour la pérennité de l'entreprise. Tout dirigeant propriétaire doit en conséquence anticiper le changement inéluctable lié à la pérennisation de son entreprise. D'un point de vue théorique, il s'agirait d'intégrer le processus transmissionnel plutôt que d'être contraint par un événement déclencheur (Barbot et Richomme-Huet, 2003). Or, empiriquement, la majorité des entreprises ne sont pas transmises (cessation d'activité, liquidation), et quand elles le sont, c'est généralement un événement qui en est à l'origine (décès, maladie du dirigeant). De plus, les deux tiers des entreprises ne survivent pas à la seconde génération (Lorrain, 2003).

³ Désigne la diversité des tâches rencontrées concourant à l'apprentissage du futur repreneur (Haddadj et d'Andria, 2001, p. 14)

⁴ définie comme « la capacité d'un individu à travailler dans un groupe, avec un esprit de coopération au sein de l'entreprise et à pouvoir concevoir l'entreprise comme un tout » (Haddadj et d'Andria, 2001, p. 14)

Il est donc primordial pour le dirigeant d'insuffler une dynamique à travers une démarche globale aboutissant à une succession ou cession (Barbot et Richomme-Huet, 2003). La transmission ne devrait donc pas être un événement mais un processus lent et graduel composé d'étapes durant lequel les individus effectuent les préparations nécessaires pour assurer une continuité de l'entreprise au sein d'une démarche volontaire. La succession est un processus influencé par de nombreuses variables internes (famille, fondateur, successeur, caractéristiques et acteurs de l'entreprise) et externes à l'organisation (environnement, partenaires économiques) (Cadieux et *alii*, 2000). Face à la complexité du phénomène, l'anticipation et la préparation sont fréquemment présentées dans la littérature comme deux éléments décisifs de la transmission. La planification de la transmission, considérée comme clé du succès pour transmettre une entreprise, est un processus lent, graduel et variable selon le contexte et le mode de transmission (Davis et Harveston, 1998 ; Catry et Buff, 1996).

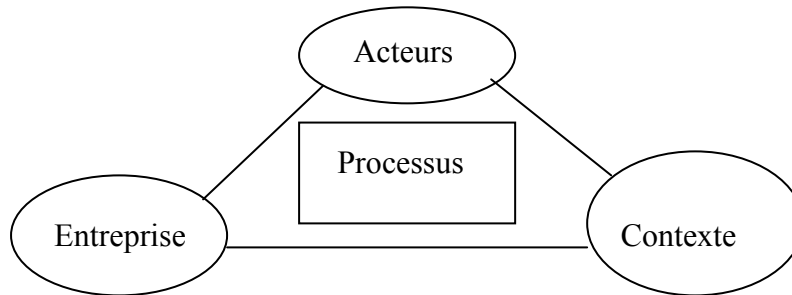
La préparation de la transmission implique de définir le mode de transmission et le choix du successeur le cas échéant, le moment choisi pour la succession du management et le transfert des actions. Dans leur étude portant sur des PME familiales, Catry et Buff (1996) ont ainsi listé les différentes phases de préparation de la transmission. Au cours de la première phase, le dirigeant propriétaire doit établir un diagnostic sur son entreprise, sa famille, son rôle d'entrepreneur. Cette analyse conduira à une hiérarchisation des objectifs à atteindre lors de la transmission. Une fois la liste des priorités établie, le dirigeant devra choisir une solution et la mettre en œuvre. Si le choix définitif du successeur appartient au dirigeant, ce dernier doit se faire aider de professionnels ou d'amis très proches (Catry et Buff, 1996). De surcroît, le dirigeant est influencé par les avis émanant des partenaires économiques, des partenaires spécialisés et de la famille (Haddadj et d'Andria, 2001). Il convient de s'assurer que le projet de succession est accepté par la famille et l'équipe de direction. Ainsi, le succès de cette opération est une fonction à la fois de la satisfaction des membres de la famille et de l'efficacité ultérieure de l'organisation, mesurée en terme de performance économique (Sharma et *alii*, 2001).

Nous retiendrons de l'approche planification que de nombreux critères conditionnent la succession : les acteurs et leurs relations, l'entreprise, l'interaction entreprise-famille. Les étapes sont présentées comme des opérations séparées et dans un ordre séquentiel. Or une transmission n'est pas mécanique et des interactions existent entre les différentes phases. Pour cette raison, nous préconisons la prudence avec les modèles proposant une démarche planificatrice et préférons utiliser une approche processuelle, avec les étapes fondamentales de préparation à la transmission. Par ailleurs, l'attitude et la personnalité du dirigeant conditionnent fortement la préparation, la mise en œuvre et la réussite de la succession (Kets de Vries, 1986 ; Lansberg, 1988 ; Catry et Buff, 1996). Les dirigeants retardent leur départ pour des raisons d'ordre personnel, psychologique (Kets de Vries, 1986 ; Sonnefeld, 1988). Pailot (1999) va au-delà des freins psychologiques en proposant un cadre d'analyse des blocages, exprimé par certains dirigeants lorsqu'ils doivent quitter leur entreprise, fondé sur la méthode des récits de vie ; dans ce but, cet auteur s'appuie sur une analyse du lien dirigeant-entreprise. En dehors de cette dimension psychologique, Haddadj et d'Andria (2001) concluent à trois facteurs rationnels susceptibles d'expliquer le retard du départ du dirigeant : la question des repreneurs familiaux (les acteurs de la succession), la logique économique (transmission managériale), la complexité juridique et fiscale (transmission patrimoniale). Les principaux obstacles et freins peuvent être synthétisés par les éléments suivants : transmission familiale n'est plus la solution naturelle (il faut donc trouver un successeur), opacité et confidentialité du marché, atomisation de l'intermédiation, freins psychologiques, manque d'anticipation, méconnaissance des procédures de transmission, obstacles liés à la confidentialité, difficultés d'évaluation de l'entreprise, manque de financement des repreneurs potentiels, résistances au changement des différents acteurs.

Au final, le problème né d'une transmission non efficace de l'entreprise génère des conséquences dramatiques, et nous citerons, à titre non exhaustif : défaillance de ces entreprises, coût social important, manque à gagner pour l'Etat et les Régions, désagrégation du tissu industriel, disparition de savoir-faire.

Face au constat du faible taux annuel de transmission et du taux élevé de mortalité des entreprises transmises, il convient de s'interroger à la fois sur le type de recherche à mener et sur le rôle des institutions dans les opérations de transmission. Les processus de transmission et de reprise émanent souvent de logiques de comportements et d'attitudes différentes.

Schéma 1 : Facteurs clés de l'évolution du processus



Il n'existe pas de modèle unique de transmission ; les étapes sont variables en fonction du dirigeant, de l'entreprise, et du contexte. Le dirigeant doit s'interroger sur son intention de transmettre et sur le caractère transmissible de son entreprise. L'évolution du processus de transmission est liée au dirigeant (fondateur, parcours dans l'entreprise, motivations, lien affectif avec son entreprise), à l'entreprise (cycle, évolution économique, métier, âge, taille, caractère familial) et au contexte (environnement économique et familial). L'évolution de la demande implique une remise en question sur le devenir du métier (par exemple : cas du boucher qui crée un rayon traiteur).

2- Spécificités de l'entreprise artisanale et difficultés de transmission

Dans la littérature, le qualificatif artisanal apparaît essentiellement dans deux types de typologies, basées sur le cycle de vie des entreprises et sur une approche sectorielle. L'entreprise artisanale, incluse dans le champ de la PME, apparaît comme un stade primaire dans le cycle de vie des entreprises. Cette idée pose comme hypothèse essentielle que toutes les entreprises naissent, se développent, grandissent (darwinisme d'entreprise, théorie de l'évolution).

Cependant, nous objecterons cette classification en trois temps. L'objectif de croissance ne doit pas être considéré comme un facteur normatif. Une entreprise artisanale peut parfaitement rester au stade de la seule unité, c'est-à-dire un seul homme au sens de Thain (1969).

En revanche, si elle augmente ses effectifs, elle peut alors suivre les phases de développement classiques, bien démontrées dans de nombreuses études (GREPME, 1994). D'autre part, comme le fait remarquer Candau (1981), le développement de l'entreprise ne se fait pas forcément en structurant l'ensemble des fonctions qui doivent faire l'objet d'un développement hiérarchisé. De plus, même dans une précédente logique de développement, l'entreprise peut aussi revenir à une situation inférieure, en réduisant le nombre de salariés. Nous en voulons pour preuve les cas d'entreprises artisanales qui ont stoppé le processus de croissance et qui ont licencié, parce que le dirigeant ne possédait pas les capacités nécessaires à la gestion d'une structure plus importante.

Cette démarche a été particulièrement analysée par Marchesnay et Rudel (1985). Les auteurs mettent aussi en évidence la récurrence du risque dans la gestion des TPE.

Ainsi, même dans la phase de croisière, où le dirigeant gère la compétitivité, la modification du seuil dimensionnel déterminé par le système opérationnel accroît la complexité et intensifie le risque. Le chef d'entreprise peut refuser de passer ce seuil et conserver ou retrouver une dimension réduite.

Les typologies sectorielles multicritères⁵ intègrent les liens entre le comportement des propriétaires-dirigeants, le type de secteur, les produits offerts, la technologie utilisée (Rizzoni, 1988) et les liaisons avec les autres entreprises, particulièrement les grandes (Preston, 1977). Pour Desjardins (1977), le concept de très petite entreprise n'existe pas, il est remplacé par celui d'entreprise artisanale, première taille pour une entreprise employant entre zéro et quatre individus, le montant des actifs ne dépassant pas 375.000 \$.

La segmentation du domaine de l'hypofirme proposée par Candau (1981) érige la firme artisanale en catégorie spécifique en fonction de critères portant sur la division du travail. En stipulant l'existence d'un "archétype artisanal", caractérisé par la polyvalence des tâches assumées par la direction, tâches d'ordre tant productif qu'administratif, l'auteur instaure le critère de la participation du dirigeant au cycle productif en principal axe de différenciation de la firme artisanale. Dans ce cadre, la notion d'entreprise qualifiée d'artisanale ne repose pas sur l'entreprise artisanale, définie juridiquement comme telle, mais sur le processus. Elle est employée comme un critère subjectif qualifiant n'importe quel type d'entreprise. En conclusion, nous pouvons affirmer que l'entreprise artisanale est considérée comme une activité marginale ou traditionnelle (Liles, 1974 ; Desjardins, 1977 ; Miller et Friesen, 1982), ayant un objectif stratégique de satisfaction intrinsèque (Stanworth et Curran, 1976), de survie (Filley et Aldag, 1978), et de recherche d'autonomie (Cooper et Dunkelberg, 1984)⁶. C'est aussi une structure fortement vulnérable (Marchesnay et Rudel, 1997), centralisée, voire très centralisée (Julien et Chicha, 1982), dans laquelle le dirigeant assume l'ensemble des tâches (Candau, 1981). L'entreprise artisanale ressemble à une majorité de TPE. En ce qui concerne leur transmission, Boutillier et Uzundis (1999 : 125) estiment que « *la petite entreprise routinière disparaît généralement avec son fondateur à moins que, si les circonstances le permettent (activité suffisante, modernisation technologique), un successeur ne se déclare à la génération suivante* ».

La spécificité de l'organisation de l'entreprise artisanale (Letowski, 1987 ; Zarca, 1986 ; Marchesnay, 1985 ; Arena et Romani, 1982 ; Jaeger, 1982) est fondée sur le transfert de responsabilités du travail, à la fois dans l'exécution et parfois dans la conception des travaux. Chaque membre de l'organisation doit être capable de mener à bien l'ensemble du processus de production. Cela conduit à un **élargissement des tâches** (Mintzberg, 1982) confiées aux exécutants et évite la mise en place d'un système de contrôle systématique. Schématisant le couple intégration (des individus) - différenciation (des tâches), Marchesnay (1993) met implicitement en relief un avantage réel de l'entreprise artisanale, à savoir une organisation basée sur les compétences élargies des individus et sur leur plus ou moins grande adhésion aux objectifs de l'entreprise. Cette organisation est basée sur la **confiance** au sens de McAllister (1995), c'est-à-dire « *la croyance que l'autre est compétent, apte à nous procurer ce que nous attendons de lui* » (Couteret, 1998). Cette conception s'accompagne d'un corollaire : les artisans attendent de leurs salariés la compétence et la conscience professionnelle correspondant aux délégations de responsabilités.

⁵ Ces typologies sont développées par le GREPME (1994)

⁶ Ces typologies sont aussi développées dans le GREPME (1994)

Selon Julien et Marchesnay (1988), la gestion s'appuie sur l'existence d'une double relation triangulaire :

- **le système de production** : le triptyque maître-compagnon-apprenti est lié à la logique institutionnelle du mésosystème, laquelle contribue à la pérennisation de l'entreprise, par les possibilités de succession en interne.

La ligne hiérarchique est déterminée par les compétences de chacun de manière linéaire. Les relations sont donc fondées à la fois sur l'autorité et sur la reconnaissance du savoir-faire. La qualification individuelle apparaît comme une production collective, autorisée et transmise par héritage et initiation. De plus, le patron conçoit l'ouvrier qualifié à son image (Weisz, Anselme et Pillemont, 1984) et il instaure très souvent une relation paternaliste avec ses apprentis (Bertaux-Wiame, 1978). Les rapports existants à l'intérieur des entreprises artisanales sont des rapports de travail définis par les us et coutumes de la profession.

- **le système de management** : la logique de management est patrimoniale avec un triptyque entrepreneur-épouse-comptable (ou centres de gestion agréés). Cette dimension est souvent rappelée dans les études sur l'artisanat (Louart, 1980 ; Auvolat, 1985 ; Zarca, 1986 ; Millecamps-Dumoulin, 1997). Cependant, la plupart des auteurs s'arrêtent à cette précision et ne pénètrent pas dans la boîte noire de la direction conjugale. Pourtant, cet aspect nous semble particulièrement stratégique au sens où le dirigeant n'est pas le seul pilote aux commandes de l'entreprise.

Selon Julien et Marchesnay (1988), le système de management pose une notion de fonction implicite, au sens où elle n'est formalisée ni dans la structure ni dans l'utilisation des informations. Cette constatation apparaît comme la conséquence du métier : alors qu'il est un facteur d'unité et d'identité dans le système de production, il apparaît comme un facteur de clivage et de rigidité dans le management. L'artisan s'estimant incompetent dans le métier de comptable, il répond aux contraintes administratives par l'utilisation d'un professionnel mais n'intègre pas ou peu les informations dans sa propre gestion technique. De même, il préfère employer son conjoint dans les formalités réglementées, perçues comme improductives, pour se consacrer à la production, domaine privilégié de l'exploitation de son savoir-faire.

La spécificité de la gestion de l'EA est ainsi basée sur une direction bicéphale - bipolaire : la boîte noire de la *codirection conjugale* (Richomme-Huet, 1999, 2000 et 2002). De plus, la transmission dans les EA repose sur la préférence d'un héritier (*succession*) plutôt que sur la reprise. L'entreprise artisanale diffère des TPE par sa dimension familiale et ses implications, notamment en termes de pérennité au sens de Mignon (2002), c'est-à-dire la pérennité du pouvoir et la pérennité du projet. D'une part, le dirigeant souhaite la continuité de l'entreprise uniquement si elle reste dans le patrimoine familial. D'autre part, il a une forte tendance à préférer une poursuite des activités et de l'organisation dans une logique de reproduction.

Finalement, la transmission de l'entreprise repose sur la perception ou la représentation du dirigeant du risque encouru par sa firme. Selon Paturel et Derrouch (1987), le risque successoral est le risque lié à la propriété de l'entreprise et/ou d'un savoir-faire particulier. Cela signifie que le remplacement du dirigeant peut être problématique, mais aussi que l'entreprise dépend de certains hommes clés uniques dans leur domaine de compétence : il s'agit à la fois de la co-dirigeante (conjointe de l'artisan) et de salariés experts. Ces derniers peuvent profiter de la succession pour partir créer leur propre structure, soit par incompatibilité avec l'héritier, soit en utilisant la rupture potentielle comme évènement déclencheur.

Les particularités de l'entreprise artisanale entraînent alors des difficultés spécifiques pour la transmission :

- Un problème d'image associé à l'entreprise artisanale, souvent perçue ou représentée comme le stade larvaire de la PME ou une activité déclinante ;
- Une association forte à son dirigeant ou, classiquement son fondateur. Le capital relationnel est difficilement transmissible à un nouveau dirigeant (Torrès, 1998). Par contre, la dimension relationnelle du capital social peut être gérée par le prédécesseur dans le but de mieux intégrer le successeur (Paturel, Richomme-Huet et De Freyman, 2005) ;
- Le problème s'aggrave lorsqu'il y a davantage attachement à la personne qu'à l'entreprise. Le successeur peut perdre « ses » clients ou « ses » fournisseurs, entre autres partenaires ;
- Une réelle difficulté d'évaluation des actifs de l'entreprise, notamment la part immatérielle : une femme artisan va jusqu'à mentionner qu' « *on ne peut pas transmettre son âme. (...) Ce n'est qu'une partie de l'entreprise que l'on peut vendre alors que la valeur de l'entreprise en dépend* » ;
- La notion de *codirection conjugale* (Richomme-Huet, 1999, 2000 et 2002), longtemps occultée, apparaît comme un facteur fondamental de réussite de la transmission (Boulet et Picard, 2004).
- La conjoncture et le rythme de travail empêchent l'artisan de trouver un repreneur. Il ne dispose jamais assez de temps pour autre chose que l'aspect productif de son activité.
- L'imbrication physique et géographique de l'activité et du lieu de résidence : comment vendre ou céder son entreprise dont les bureaux correspondent à la salle à manger ou à une pièce centrale de l'habitat ? La solution revient à vendre le lot, ce qui peut complexifier les motivations et les freins, de part et d'autre.
- Le savoir-faire détenu peut être rare, long et difficile à acquérir (par exemple, dans les métiers d'art), etc.

Notre volonté est donc de combiner les spécificités de cette entreprise et les difficultés recensées pour proposer des solutions et permettre de mener des actions accompagnant la transmission.

3. Proposition et actions

Selon la Commission Européenne (2004), « à mesure que les successions familiales se raréfient, de nombreuses entreprises familiales devront être cédées à des travailleurs ou à des tiers ». Il semble nécessaire de faire une revue des différents critères qui influent sur la transmission interne ou externe, partant du principe qu'elles ne sont pas exclusives.

La seule condition *sine qua non* repose sur l'intérêt avéré de voir une entreprise survivre à son fondateur. La variable fondamentale dans les politiques actuellement menées autour de la transmission/reprise est la perte des emplois liés à la disparition de nombre de PME. Bien que l'entreprise artisanale se trouve englobée dans cette volonté de continuité, il apparaît pertinent de déterminer la possibilité de transmettre une entreprise dirigée officieusement par un couple et n'employant pas de salariés, par exemple. Il n'y a qu'un pas entre la volonté de transmission et la nécessité de croissance telle que présentée dans les théories de l'évolution. Nous ne souhaitons pas perdre le temps de chacun en leurrant le créateur et le repreneur potentiel dans un avantage de la reprise par rapport à la création. Ainsi, un de nos étudiants en Master Entrepreneuriat a eu l'opportunité de comparer en amont les motivations d'un cédant et ses propres freins de futur repreneur d'une entreprise individuelle de solo sans compétences distinctives ni avantage concurrentiel sur un marché.

D'autre part, pour limiter les risques, il peut être judicieux de préparer le créateur dès la phase de gestation à l'idée de projeter sa création au-delà de sa propre personne. Nous proposons ainsi à nos étudiants de formaliser une ligne de vie de leur entreprise avec une date et une hypothèse de transmission. Notre but est de les sensibiliser à la possibilité d'être autonome vis-à-vis de la structure qu'ils vont créer, loin de « *mon entreprise, mon amour* » (Pailot, 2002).

Dans cette phase de propositions, notre objectif n'est pas de redéfinir un modèle fondé sur des facteurs clés de succès, mais de reprendre les différents critères précédemment mis en exergue qui influencent la réussite de ces opérations. Il s'agit de prendre en considération l'ensemble des facteurs humains et psychologiques, notamment autour des motivations et des freins (Deschamps et Paturel, 2005) du prédécesseur et du ou des successeurs potentiels. C'est une phase fondamentale lorsqu'elle est bien menée parce qu'elle implique une communication entre les acteurs du processus de transmission. Elle autorise une meilleure appréhension des besoins et des envies de chacun, régulièrement masquée dans le cadre familial. De nombreux auteurs mettent en évidence les difficultés spécifiques de la succession entre les différents membres de la famille.

Une fois cette étape franchie, c'est la qualité de l'accompagnement qui prévaut. Le risque est multiplié par 1,4 en cas d'absence d'accompagnement du cédant (BDPME, 1998). Pourtant, si cette phase semble consensuelle, elle reste souvent figée sur un règne conjoint et peu d'auteurs décrivent un processus d'accompagnement de la forme « avant- pendant- après », qui nous apparaît comme indispensable à la pérennité de la transmission. Cela revient à exiger un « service après-vente » de l'entreprise, ce qui peut effrayer un éventuel vendeur. Partant, le cédant concède une transition en douceur à la fois pour le repreneur, mais aussi pour les parties prenantes de l'entreprise, qu'elles soient en interne ou en externe. Il accède aussi à une temporalité élargie pour faire le « deuil » de son entreprise. Cette solution induit ou conduit à une relation de respect et de confiance mutuelle entre cédant – repreneur, avec une possibilité de phase d'adjoint et d'accroissement potentiel de confiance (Couteret, 1998).

Enfin, il s'agit de mieux comprendre l'influence et la complexité de la relation cédant / repreneur, tout en favorisant une candidature interne (un héritier ou un repreneur salarié de l'entreprise rachetée). Cette dernière augmente les chances de réussite de la transmission et parvient à une réelle socialisation du repreneur. Quelle que soit la solution choisie, l'accompagnement complet permet de modifier la capacité de développement et d'adaptation du repreneur.

Dans ce but, nous préconisons différentes propositions et actions.

1°) Tout d'abord, il est préférable de se préparer le plus en amont possible. C'est un des consensus de la littérature selon lequel la transmission d'une entreprise se prépare longtemps à l'avance, au moins dix ans avant la retraite (Baumert, 1992).

2°) Tisser des partenariats.

3°) Favoriser l'accompagnement du repreneur par le cédant (sur une période à déterminer au cas par cas : prendre en compte les aspects financiers et juridiques).

4°) Légitimer le repreneur par une construction a priori (avant l'opération) en nouant des contacts avec les différents partenaires, en acquérant un savoir-faire au fil des années. (socialisation et préparation du repreneur en fonction de la valeur du rôle du dirigeant dans le fonctionnement de l'entreprise).

5°) Cessions progressives (arrangements financiers, participation au capital du successeur potentiel).

6°) Interlocuteur unique qui accompagne du début à la fin du processus.

7°) Diagnostic de pérennité, viabilité (toutes les entreprises ne sont pas transmissibles).

8°) Aider le chef d'entreprise en place, futur cédant, à maintenir son outil de production performant et à valoriser son entreprise dans la perspective de la transmission.

9°) Aides financières à la reprise

10°) Favoriser l'apprentissage et les formations des métiers manuels.

11°) Spécifier les qualités requises pour les repreneurs.

12°) Élargir du cautionnement.

Concernant le rôle des institutions dans le processus de transmission, Deruy et Bloy (2004) ont dressé un panorama régional du « marché de la transmission ». Les principales difficultés exprimées par les repreneurs interrogés sont un manque de formation, à la fois à l'opération de reprise, au métier de dirigeant de PME et à la vie du dirigeant de PME ; un manque d'information sur les acteurs et cédants ; un manque de soutien des pouvoirs publics (par rapport à la création d'entreprise, incitations moins nombreuses par rapport aux cédants) et des établissements financiers. Pour pallier ces manques, ils préconisent différentes solutions : des lieux d'échange et de formation, une information de qualité et accessible sur le marché (trouver les professionnels pertinents et de véritables cédants), un soutien financier en particulier avec une incitation fiscale, des prestations de conseil plus accessibles en termes de coûts et différenciées suivant les étapes de la reprise.

Par ailleurs, diverses initiatives régionales et dispositifs des organisations professionnelles sont instaurés :

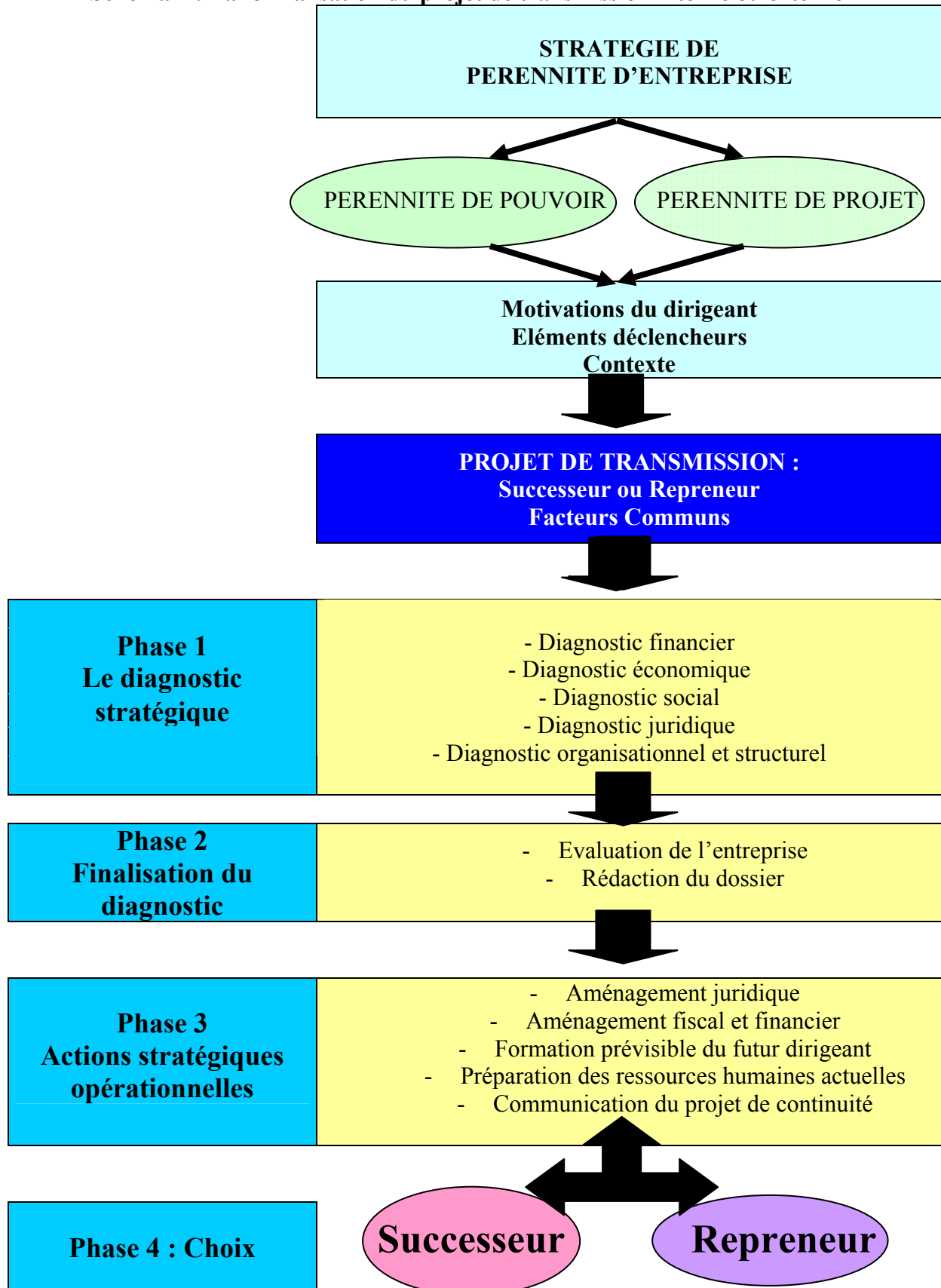
- *Actions en direction des cédants* : sensibilisation afin de faire émerger des projets de transmission, diagnostic de l'entreprise : état de transmissibilité de l'entreprise, détermination du profil du repreneur.
- *Actions en direction des repreneurs* : publication, presse, entretien préalable individualisé pour définir motivations, compétences, critères de recherche, identification entreprise à reprendre, formation – sensibilisation, mise en relation cédant / repreneur, mise en adéquation profil / projet.

4. Propositions et actions : un outil stratégique d'aide à la préparation de la transmission

Cette démarche repose sur le modèle de Paturel (1997) et son approche plus complète de la transmission. Selon l'auteur, il s'agit de « *s'interroger par rapport à la succession financière, managériale, professionnelle de certaines personnes clés, et sur la bonne gestion de la pyramide des âges des individus présents dans l'entreprise* ». Il propose alors d'envisager une solution stratégique globale et processuelle, permettant de mettre en exergue les étapes essentielles de la transmission, à la fois au niveau du dirigeant mais aussi en tenant compte des hommes clés de l'organisation. Cette approche a l'avantage de résoudre les difficultés d'un éventuel repreneur, puisqu'il bénéficie de la coopération et de l'équipe managériale en poste (Haddadj et D'Andria, 1998). « *La solution à ces difficultés prévisibles consiste à :*

- *sélectionner dans l'entreprise ou à recruter une personne motivée ;*
- *la former pour suppléer ou partager la responsabilité à risque ;*
- *la faire accepter par l'organisation ;*
- *solutionner les problèmes financiers correspondants ;*
- *opter pour une formule juridique adéquate destinée à rendre aisée la transmission en minimisant les frais ;*
- *organiser des plans de carrière pour les nouveaux arrivants afin de les fidéliser et d'éviter de les former pour les concurrents du fait d'un fort taux de rotation ;*
- *manager les hommes clés qui partagent désormais leurs compétences avec d'autres afin qu'ils ne prennent pas les mêmes risques ensemble » (Paturel, 1997).*

Schéma 2 : La formalisation du projet de transmission interne ou externe



Cette approche permet, dans un premier temps, de hiérarchiser les priorités du dirigeant et de n'exclure aucun candidat éventuel qu'il soit héritier, salarié de l'entreprise ou repreneur extérieur. Tout en ayant conscience des avantages et des inconvénients liés à chaque possibilité, notamment en terme de patrimoine (Hirigoyen, 1988 ; Barcelo, 1988), son choix porte en priorité sur une personne compétente techniquement et relationnellement (Mc Call *et alii*, 1988). Dans un deuxième temps, nous retrouvons la démarche classique d'évaluation, de diagnostic et de forme juridique. Ces deux phases permettent de poser le fondement d'une pérennité de pouvoir. Dans un troisième et dernier temps, le modèle envisage une prospective intégrative des ressources humaines afin d'assurer la pérennité de projet de l'organisation.

Le dirigeant est le principal acteur du changement dans l'optique de pérennisation de son entreprise. Nous proposons de synthétiser la démarche du dirigeant dans son processus de transmission interne ou externe dans une optique normative. En ce sens, trois catégories de facteurs peuvent être identifiées :

- **les facteurs propres au dirigeant** : origine de l'idée, élément déclencheur positif ou négatif (Shapiro, 1975), motivations (PIC ou CAP au sens de Marchesnay, par exemple). Les attitudes, aptitudes et actions du dirigeant vont influencer sur l'évolution du processus.
- **les facteurs liés à l'entreprise** : secteur, activité, forces et faiblesses, opportunités et menaces, stratégie mise en œuvre, etc.
- **les facteurs contextuels favorables et défavorables liés à la transmission** : freins et obstacles, risques, opportunités, avis de l'entourage, compétence du repreneur,...

La prise en considération de l'ensemble de ces critères nous permet de proposer au dirigeant un outil d'aide à la préparation de sa transmission (schéma 2). Notre objectif est de proposer un programme d'accompagnement personnalisé des transmissions des entreprises artisanales induisant la co-construction dans le cadre d'outils conceptuels et opérationnels.

Conclusion

Le dirigeant d'entreprise, le repreneur, les institutions et les salariés de l'entreprise cédée deviennent les acteurs principaux de la relève. Le dispositif de création de clubs régionaux de dirigeants artisans favorise la prise en considération des attentes des acteurs concernés en les impliquant davantage dans les recherches. Il s'agit maintenant de continuer à travailler ensemble afin de déterminer en profondeur les motivations du cédant prédécesseur en évaluant ce que les artisans ont à transmettre, comment favoriser l'intermédiation et expliquer les volontés autour de l'idée de pérennité de pouvoir et de projet.

Notre approche semble pertinente d'un point de vue théorique, mais elle nécessite une mise en application empirique dans une logique longitudinale. Ainsi, nous avons eu l'opportunité de rencontrer une dirigeante qui pensait à la transmission en 2000 et nous avons la chance de pouvoir continuer à suivre l'évolution de l'entreprise, puisqu'elle a rejoint, suite à notre demande, le Club des Dirigeants Lorrains: cela nous permet de nous inscrire dans une compréhension de devenir du métier et transmissibilité de l'entreprise.

Sur le court terme, nous souhaitons continuer à mobiliser les acteurs de la transmission en perpétrant des actions de sensibilisation et d'incitation par le biais de la formation et des échanges, en valorisant les expériences de reprises dans les stages de repreneurs et en insistant sur le rôle des partenaires politiques, notamment la région (un caractère territorial). Il demeure toutefois difficile d'être sur le terrain de la prévention par rapport aux artisans. Les fonds de commerce de ces entreprises restent difficiles à officialiser et à formaliser.

- Arena R. et Romani P.M** (1982), « A propos de l'artisanat de production industrielle et de sous-traitance : essai de typologie. », in *Entreprise et Région*, IAE de Bordeaux, janvier.
- Auvolat M., Lavigne J.C. et Mayere A.** (1985), *L'artisanat en France, réflexion générale et prospective*, La documentation française, Cepam, avril, Paris.
- Barbot, M.C. et Bayad M.** (2002), " Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père-fille ", 6^e *CIFPME*, Montréal, octobre.
- Barbot M.C. et Richomme Huet K.** (2003), " Le contexte successoral des PME familiales implique-t-il un processus entrepreneurial ? ", *Colloque AIREPME " L'entrepreneuriat en action : contextes et pratiques "*, 23 et 24 octobre, Agadir.
- Barcelo R.** (1988), " Transmission héréditaire et système de production : le cas de la Soule ", *Sociologie du Travail*, vol.3, p. 443-460.
- Baumert H.** (1992), *Succession dans la PME familiale : prévoir pour réussir*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- BDPME** (1998), *La transmission des PME-PMI, 10 années d'expérience de la Banque du Développement des PME*, septembre.
- Bertaux-Wiame I.** (1982), « L'installation dans la boulangerie artisanale », *Sociologie du Travail*, 1.
- Boulet M. et Picard C.** (2004), « Quelle reprise pour quels artisans ? Vers une approche identitaire de la transmission dans l'artisanat. », *Colloque « Transmission d'entreprise : état des lieux et perspectives »*, GESEM, Montpellier, 19 novembre.
- Boutillier S. et Uzunidis D.** (1999), *La légende de l'entrepreneur : le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Alternatives Economiques Poches, Editions La Découverte et Syros, Paris.
- Cadieux, L., Lorrain, J. et Hugron P.** (2000), " La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas exploratoire auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes ", 5^e *CI FPME*, 25, 26 et 27 octobre, Lille.
- Candau P.** (1981), « Pour une taxonomie de l'hypofirme », *Revue d'Economie Industrielle*, n°16, 2^{ème} trimestre, pp.16-33.
- Catry B. et Buff A.** (1996), *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publi-Union.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. et Sharma P.** (1998), " Important Attributes of Successors in Family Businesses : An Exploratory Study ", *Family Business Review*, 9 (1) pp.19-30.
- Commission Européenne** (2004), *Entrepreneurship action plan*.
- Cooper A.C. et W.C Dunkleberger** (1984), " A new look at business entry: Experiences of 1.805 entrepreneurs ", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp.1-15.
- Couteret P.** (1998), *La confiance dans la relation dirigeant-adjoint en petite entreprise*, Thèse en Sciences de Gestion, IAE, Université de Montpellier II.
- Davis P.S. et P.D Harveston** (1998), " The influence of family on the family business succession process : a multi-generational perspective ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, volume 22, n°3, pp. 31-53.
- Deschamps B. et Paturel R.** (2005), *Reprendre une entreprise ... saine ou en difficulté*, Dunod, 2^{ème} Edition, Paris.
- GREPME** (1994) (sous la direction de JULIEN P.A.), *Les PME, bilan et perspectives*, Economica, Presses Inter-Universitaires, Québec.
- Haddadj S. et D'Andria A.** (1998), " Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques ", *RIPME*, vol. 11, n°4, p. 45-65.
- Haddadj S. et D'Andria A.** (2001), " Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales ", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.11-22.
- Hirigoyen G.** (1988), " La transmission des PME familiales : constat et suggestions ", *La Revue du Financier*, n°55, juillet-août, p. 37-48.
- Jaeger C.** (1982), *Artisanat et Capitalisme, l'envers de la roue de l'histoire*, Payot, Paris.
- Julien P.A. et Marchesnay M.** (1988), *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Vuibert Gestion, Editions Vermette, Paris.
- Kets de Vries M.F.R** (1986), " Les problèmes personnels de l'entrepreneur ", *Harvard-l'Expansion*, été 1986, p.17-26.
- Kets de Vries M.F.R** (1995), *Leaders, fous et imposteurs*, Editions Eska, Paris.
- Lansberg I.S.** (1988), " The Succession conspiracy ", *Family Business Review*, 1 (2), 119-143.

- Letowski A.** (1987), *Les systèmes socio-culturels de l'artisanat face aux mutations*, Thèse de doctorat en Sociologie des Organisations, Université de Paris IV, Dauphine.
- Lorrain J.** (2003), « Transmission du flambeau dans les entreprises familiales : un défi pour la famille », *Atelier sur les successions, LIREF*, Université du Québec, Trois-Rivières.
- Louart P.** (1980), *L'artisan producteur et sous-traitant*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lille, avril.
- Mc Allister D.J** (1995), « Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », *Academy of Management Journal*, vol 38, n°1, pp24-59.
- Mc Call M.C, Lombardo M. et Morisson** (1988), *The Lesson of Experience : How Successful Executives Develop on the Job*, Lexington Books.
- Marchesnay M.** (1985), « L'artisanat, un monde en changement », *Enseignement et Gestion*, Automne, N°35, pp.55-59.
- Marchesnay M. et Rudel S.** (1985), « La gestion du risque dans la TPE, faits et théories », *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°19, 6, pp.43-74.
- Marchesnay M.** (1993), *Management stratégique*, Eyrolles Université, Paris.
- Marchesnay M. et Rudel S.** (1997), « Les risques en PME », dans *Gestion de la PME/PMI*, coordonné par Marchesnay et Fourcade, Etapes Références, Nathan, Paris, 1997, p.107-123.
- Mignon S.** (2002), « Pérennisation d'une PME », *RIPME*, volume 15, n°2, pp. 93-118.
- Millecamps-Dumoulin M.P.** (1997), *Le couple dirigeant de l'entreprise artisanale*, Mémoire de DEA en Sciences de Gestion, IAE de Lille.
- Mintzberg H.** (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris.
- Pailot P.** (1999), « Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique », *RIPME*, 12 (3), pp.9-31.
- Pailot P.** (2002), « Mon entreprise, mon amour... de la difficulté des dirigeants à transmettre leur entreprise », Colloque « Les enjeux de la transmission », GESEM, Montpellier.
- Paturel R. et Derrouch B.** (1987), « Risque et stratégie de l'entreprise », *Publications du CERAG*, Série Etudes, Université de Grenoble II, papier de recherche 87-11.
- Paturel R.** (1997), *Pratique du management stratégique*, PUG, Grenoble.
- Paturel R., Richomme-Huet K. et De Freyman J.** (2005), « Du capital social au management relationnel », Actes de la XV^{ème} Conférence de l'AIMS, Angers, 5 à 7 juin.
- Richomme K.** (1999), « The woman's role in craft businesses : a cornerstone of the firm », *Acts of the 2nd International Conference Entrepreneurship : Building for the Future*, EURO-PME, ESC Rennes, 30 septembre - 2 octobre.
- Richomme K.** (2000), « L'esprit d'entreprise dans l'artisanat : une aventure de couple », *Actes de la 9^{ème} Conférence de l'AIMS*, Ecole d'agronomie, Montpellier I, 24,25 et 26 mai.
- Richomme-Huet K.** (2002) « Approche stratégique du rôle managérial dans l'entreprise artisanale française : le poids du couple dans la structuration de l'organisation », *Actes de la XI^{ème} Conférence de l'AIMS*, Paris, 5 à 7 juin.
- Rubenson G.C. et Gupta A.K.** (1996), «The Initial Succession : a contingency model of founder tenure », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (2), pp. 21-35
- St-Cyr, L. et Inoussa R.** (2000), « La planification de la relève dans la PME : revue de littérature et avenues de recherche », *5^e CIFPME*, 25, 26 et 27 octobre, Lille.
- Shapero A.** (1975), « The displaced, uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*, Vol. 11, n°7, novembre 1975, p.83-86.
- Sharma P., Christman J.J., Pablo A.L. et Chua J.H.** (2001), «Determinants of initial Satisfaction With the Succession Process in Family Firms : a conceptual model», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, p.17-35.
- Sonnefeld J.** (1988), *The hero's farewell*, New York Oxford University Press.
- Stanworth M.J.K. et Curran J.** (1976), «Growth and the small firm : an alternative view», *Journal of Management Studies*, Vol.13, n°2, may, pp. 95-110.
- Torres O.** (1998), *PME : de nouvelles approches*, Economica, Paris.
- Weisz R., Anselme M. et Pillemont J.** (1984), « Culture de métier, qualification et efficacité collective », *Revue Française de Gestion*, n°47-48, septembre-octobre, pp.137-145.
- Zarca B.** (1986), *L'artisanat français, du métier traditionnel au groupe social*, Economica, Paris, 1986.